

# INDICADORES **ETHOS** PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS

## PREFÁCIO

Em outubro de 2010, demos início a um amplo processo participativo com o desafio de compreender o papel dos Indicadores Ethos em um contexto no qual a responsabilidade social empresarial (RSE) não era mais novidade para as empresas e para os interessados. Tínhamos um plano trilhado e a intenção de ouvir e receber a influência real dos nossos stakeholders no desenvolvimento de uma nova geração dos Indicadores Ethos. Nosso objetivo era traduzir a aprendizagem em sustentabilidade e responsabilidade social adquirida com sua aplicação, conferindo-lhe utilidade e convergência com diferentes iniciativas disponíveis no mercado, para que a sustentabilidade se integre efetivamente nos negócios.

Mais do que nosso próprio entendimento sobre essa iniciativa e o que pretendíamos com ela, quisemos envolver as pessoas, fossem elas usuárias da ferramenta, especialistas em RSE ou apenas interessadas no tema; fossem de empresas, organizações da sociedade civil ou órgãos governamentais. Quisemos pôr em prática, de forma efetiva, o engajamento das partes interessadas que tanto estimulamos as empresas a adotar. Por essa razão, estabelecemos um processo *multistakeholder*, formalizando instâncias que apoiaram todo esse processo.

Isso nos levou a vários desafios, dos quais o principal foi equilibrar diferentes expectativas e visões sobre os mesmos propósitos: atualizar os Indicadores Ethos trazendo novos aspectos e avanços do movimento de responsabilidade social, sem que eles ficassem longos, exaustivos e difíceis de aplicar; torná-los mais amigáveis e mais simples, sem perder a consistência de sua proposta; auxiliar as empresas em um uso eficiente, que lhes seja útil para outros usos e participação em outras iniciativas; dar maior visibilidade às empresas que os aplicam, sem prescindir da confidencialidade e do sigilo em seu uso.

Foram muitos os questionamentos. Também foram muitas as consultas, formais e informais, a centenas de pessoas que contribuíram com essas reflexões. E eis aqui o resultado, fruto de um trabalho intenso e colaborativo, envolvendo pessoas e organizações que se dedicaram muito mais do que prevíamos e tomaram como suas as questões relacionadas a essa iniciativa. Entendemos que, mais do que construir uma ferramenta de gestão, essas pessoas, assim como nós, envolveram-se neste trabalho almejando contribuir para a transformação do mundo em que vivemos.

Sabemos que várias empresas já avançaram bastante, com práticas em nível de excelência. Mas sabemos também que muitas outras precisam ingressar nesse universo. O resultado que agora apresentamos reflete nosso empenho em equilibrar essas diferentes necessidades: apoiar as empresas que se iniciam na trilha da RSE e estimular as que já avançaram a ir além. Entendemos que isso é possível e trabalhamos em muitas frentes para alcançar esse objetivo.

É com esse propósito que apresentamos a você os **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**, ferramenta que explicita nosso entendimento de que a responsabilidade social é uma forma de gestão que deve estar presente em qualquer debate sobre sustentabilidade. Isso porque sustentabilidade e responsabilidade social são, em nossa opinião, conceitos interdependentes e não excludentes. Essa visão tem origem nas próprias reflexões que vimos fazendo como organização, buscando integrar os princípios e comportamentos da responsabilidade social com os objetivos para a sustentabilidade. Vivenciamos essas reflexões e buscamos essa integração.

Este é um instrumento “para” negócios sustentáveis e responsáveis. Ou seja, visa estimular que os negócios sejam sustentáveis e responsáveis, e não simplesmente identificar ou reconhecer os que já o são.

Convidamos você a conhecer as novidades deste instrumento e a usá-lo em suas atividades. Que a transformação de que precisamos seja alcançada com a sua participação.

**Instituto Ethos**

# INDICADORES ETHOS

## PARA NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E RESPONSÁVEIS

Esta ferramenta de gestão visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que este venha a ser sustentável e responsável.

Esta geração dos Indicadores Ethos, que será continuamente aprimorada, apresenta uma nova abordagem para a gestão das empresas. Procura integrar os princípios e comportamentos da RSE com os objetivos para a sustentabilidade, baseando-se num conceito de negócios sustentáveis e responsáveis ainda em desenvolvimento.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis têm como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. Embora traga medidas de desempenho em sustentabilidade e responsabilidade social, esta ferramenta não se propõe a medir o desempenho das empresas nem reconhecer empresas como sustentáveis ou responsáveis.

### O QUE É UM NEGÓCIO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL

É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis foram desenvolvidos para estar a serviço dos negócios. Trazem novas aplicações e funcionalidades, das quais destacamos: total flexibilidade para aplicação por parte das empresas; geração de relatórios mais próximos da realidade empresarial, com dados orientados para as áreas funcionais, os quais apoiarão efetivamente a gestão; e mecanismos para planejamento, compartilhamento de dados com as partes interessadas, monitoramento de compromissos e pactos em RSE/sustentabilidade e desenvolvimento da sustentabilidade nas cadeias de valor.

Foram desenvolvidos de maneira convergente com diversas iniciativas, dando maior ênfase à integração com a Norma ABNT ISO 26000, as Diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI) e o CDP, de modo a contemplar os avanços do movimento de RSE/sustentabilidade no Brasil e no mundo e consolidar a experiência regional latino-americana de adaptação dos Indicadores Ethos a seus respectivos contextos pelo Plarse. A nova geração permitirá produzir relatórios que facilitem o uso de outras iniciativas e ferramentas de gestão.

#### PROGRAMA LATINO-AMERICANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (PLARSE)

Iniciativa com objetivo de fortalecer o movimento de RSE na América Latina, por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências entre as organizações participantes e pela consolidação de parcerias que contribuam para a criação de um ambiente favorável à gestão socialmente responsável na região.

## ORGANIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A classificação dos Indicadores Ethos ganhou uma nova formulação. Além de indicadores, subtemas e temas, o questionário passa a ser agrupado em dimensões. As dimensões são desdobradas em temas inspirados na Norma ISO 26000, os quais, por sua vez, desdobram-se em subtemas e, posteriormente, em indicadores.

**DIMENSÃO > TEMA > SUBTEMA > INDICADOR**

## TIPOS DE QUESTÕES

O conteúdo dos Indicadores Ethos preserva a estrutura que os consolidou como ferramenta de aprendizado: questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas.

Cada indicador é composto por esses três tipos de questões, sendo as de profundidade e as binárias obrigatórias para a elaboração do relatório de diagnóstico. As questões quantitativas são opcionais e podem ser preenchidas em paralelo às perguntas qualitativas, sem influenciar na geração do relatório de diagnóstico. Recomenda-se que sejam preenchidas para a etapa de planejamento e para o relato de sustentabilidade.

	Questões de profundidade	Questões binárias	Questões quantitativas
<b>O que são</b>	Representados por cinco quadros contíguos, apresentam a evolução de práticas em cada indicador.	Perguntas com respostas “sim” ou “não” que orientam com clareza a escolha do estágio.	Questões numéricas para apoiar a definição de objetivos e metas claras para o próximo ciclo de aplicação dos Indicadores Ethos.

## COMO APLICAR OS INDICADORES ETHOS

O conteúdo dos Indicadores Ethos está disponível para todas as empresas, independentemente do seu porte.

A chave do novo conteúdo consiste na flexibilidade possibilitada pelo novo sistema on-line de aplicação: a empresa poderá selecionar os indicadores de acordo com seu interesse e com a reflexão a respeito dos temas que pretende desenvolver, não havendo número mínimo para sua aplicação. Para flexibilizar o questionário, a empresa deve usar, na configuração do questionário, a opção “Meus Indicadores Ethos”.

Ao responder ao questionário, inicie pelas questões binárias. Identifique quais são as práticas já desenvolvidas pela empresa. Depois dessa identificação, determine em que estágio a empresa se encontra naquele indicador.

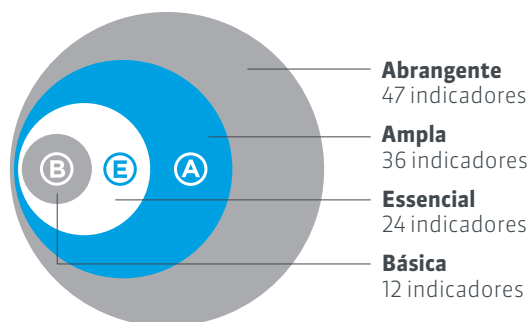
Terminado o preenchimento, transfira suas respostas para o sistema on-line. Em cada indicador, o sistema apontará em qual estágio a empresa está enquadrada, a partir da resposta a todas as questões binárias do indicador selecionado. A escolha do estágio, no entanto, continuará sendo da empresa.

Ao término do preenchimento e após a liberação das respostas, a empresa poderá acessar seu relatório de diagnóstico e ir para a etapa de planejamento. Os indicadores quantitativos têm o seu preenchimento opcional e são usados para o módulo de planejamento e relato de sustentabilidade, tratando-se de uma referência para o estabelecimento das ações. Para mais informações, acesse os documentos de orientação para aplicação em [www.ethos.org.br/indicadores](http://www.ethos.org.br/indicadores).

## PRÉ-FORMATAÇÕES

Considerando a flexibilidade no uso do questionário dos Indicadores Ethos e a necessidade de oferecer maior orientação às empresas sobre como selecionar indicadores que façam sentido a seu nível de maturidade na gestão da RSE/sustentabilidade, criamos seleções de indicadores específicos denominados de “Pré-Formatações”. Com elas as empresas podem fazer sua própria seleção em “Meus Indicadores Ethos” ou usar uma das seleções sugeridas pelo Instituto Ethos, a saber:

- **Básica.** Composta por 12 indicadores, esta seleção compreende questões que dizem respeito a uma abordagem mais panorâmica sobre os temas tratados nas diferentes dimensões;
- **Essencial.** Com 24 indicadores, esta categoria traz questões relevantes às empresas na perspectiva de diferentes partes interessadas. Representa o que tradicionalmente se reconhece como a “agenda mínima” da RSE/sustentabilidade;
- **Ampla.** Esta seleção reúne 36 indicadores que incorporam desdobramentos relativos à “agenda mínima” da RSE/sustentabilidade.
- **Abrangente.** É o conjunto dos 47 indicadores desenvolvidos para esta nova geração que incluem questões de vanguarda e inserem um olhar da empresa sobre sua própria evolução na gestão sustentável e socialmente responsável.



## ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

TÍTULO DO INDICADOR

NAVEGADOR:  
Dimensão/Tema/Subtema

COR INDICA DIMENSÃO

QUESTÕES DE PROFUNDIDADE / ESTÁGIOS

DESCRIÇÃO DOS ESTÁGIOS

ESCOLHA O ESTÁGIO MAIS APROPRIADO

Visão e Estratégia

Modelo de Negócios

03

INDICADOR

RELAÇÃO DOS CONTEÚDOS Ampla, Essencial e Básica

QUESTÕES BINÁRIAS

ESTÁGIO 1	CUMPRIMENTO E/OU TRATATIVA INICIAL	sím	não	
Em relação ao assunto, a empresa atende a legislação, quando pertinente, e/ou trata o tema de forma incipiente.	3.1.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3.1.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ESTÁGIO 2	INICIATIVAS E PRÁTICAS	sím	não	
Em relação ao assunto, a empresa desenvolve iniciativas e implementa práticas correntes.	3.2.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3.2.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ESTÁGIO 3	POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E SISTEMAS DE GESTÃO	sím	não	
Em relação ao assunto, a empresa adota políticas formalizadas e implementa processos para promover valores.	3.3.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3.3.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ESTÁGIO 4	EFICIÊNCIA	sím	não	
Em relação ao assunto, a empresa mensura os benefícios de sua gestão e os considera nas tomadas de decisão e na gestão de riscos (incluindo a cadeia de valor).	3.4.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	3.4.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ESTÁGIO 5	PROTAGONISMO	sím	não	n/a
Em relação ao assunto, a empresa passou por transformações e inovações para a geração de valores e atualização de suas práticas.	3.5.1 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	3.5.2 Prática que evidencia o estágio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A empresa tem uma prática que não está contemplada nestas questões binárias que justifica a escolha do estágio? Em caso positivo, descrever:

☐ A empresa não se identifica em nenhum estágio.

☐ Este indicador não tem aplicação na empresa. Justificar:

QUESTÃO COM OPÇÃO DE RESPOSTA “NÃO APLICÁVEL”

QUESTÕES QUANTITATIVAS A PARTIR DA PÁGINA 79

© Este indicador possui questões quantitativas.

15

## SISTEMA ON-LINE

O uso do sistema dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis é exclusivo para empresas associadas ao Instituto Ethos, que podem utilizá-lo na forma individual ou aderindo ao Programa de Cadeia de Valor.

A chave do novo conteúdo dos Indicadores Ethos é a flexibilidade na sua aplicação, que passa a ser oferecida pelo novo sistema on-line.

Ao aplicar os Indicadores Ethos, a empresa recebe um relatório de diagnóstico sobre seu desempenho ao longo de todo o questionário, comparando-o com o de todas as empresas participantes, com o daquelas que fazem parte de seu setor e com o das que seguiram o mesmo critério no processo de aplicação.

## NOVAS FUNCIONALIDADES DO SISTEMA ON-LINE

- **Planejamento.** Com a aplicação dos Indicadores Ethos, as empresas terão a possibilidade de escolher de que questões vão tratar e gerenciar, a partir do sistema on-line. Essa ferramenta permitirá estabelecer e acompanhar as metas, prazos e recursos.
- **Relatório de diagnóstico organizado por áreas funcionais.** Para facilitar o entendimento das implicações para as diferentes áreas dos aspectos abordados no questionário, o usuário terá acesso a um relatório organizado pelas áreas funcionais tradicionalmente encontradas numa empresa. Além disso, poderá identificar, no momento em que fizer seu planejamento, quais áreas estão envolvidas no atendimento de determinada meta.
- **Orientação para o enquadramento nos estágios.** O novo sistema on-line auxiliará a empresa na identificação do estágio mais adequado para determinada prática, ao ressaltar o mais apropriado, considerando a escolha dos indicadores binários. Funciona como uma informação adicional para a empresa, que deverá refletir e efetuar a

escolha do estágio que julgar mais adequado.

- **Indicação de inconsistências.** Caso haja alguma inconsistência nas respostas dadas pela empresa, o sistema vai apontá-la para checagem e correção. Esse recurso também funciona como uma informação adicional para a empresa, que deverá refletir sobre o que o sistema apontou como incongruente e efetuar as correções que considerar necessárias.
- **Relatórios para gestão de informação.** Além do relatório de diagnóstico disponível a partir da aplicação dos Indicadores Ethos, a empresa terá à sua disposição novos relatórios que a apoiarão na gestão da informação, para uso interno ou para a divulgação às partes interessadas. Tais relatórios estarão disponíveis em diferentes formatos, a partir da GRI G4, do CDP, da ISO 26000 e do Pacto Global. As informações inseridas no sistema estarão acessíveis no formato desses instrumentos, de modo a apoiar e otimizar o tempo das empresas que os utilizam. Mais iniciativas serão inseridas proximamente.
- **Relato de Sustentabilidade.** Esta nova funcionalidade dos Indicadores Ethos permite que a empresa gere automaticamente seu relato de sustentabilidade, logo após o preenchimento. Esse documento pode ser editado com a identidade visual da sua empresa para ser compartilhado com seus públicos e dar visibilidade às ações sustentáveis da companhia.
- **Compartilhamento com partes interessadas.** Este mecanismo facilita a identificação de informações em sustentabilidade para as partes interessadas e a partir da perspectiva delas. Com o propósito de estabelecer o diálogo com elas, as empresas serão estimuladas a compartilhar seções ou indicadores específicos. Da mesma forma, os diferentes grupos que as compõem serão estimulados a compreender, a partir de informações e dados de RSE/sustentabilidade, como as empresas podem, de fato, contribuir para o desenvolvimento sustentável.
- **Aprofundamento temático e Monitoramento de compromissos e pactos.** Empresas signatárias de pactos e compromissos em sustentabilidade promovidos pelo Instituto Ethos terão à disposição o sistema on-line dos Indicadores Ethos como ferramenta para avaliar e

## PASSOS PARA USO DO SISTEMA ONLINE

1. Acesse o site [www.ethos.org.br/indicadoresethos](http://www.ethos.org.br/indicadoresethos);
2. Ingresse usando seu login e sua senha. Novos usuários devem cadastrar-se no sistema. O login será o e-mail informado e a senha deverá ser criada pelo próprio usuário. O sistema irá enviar um link para a ativação do seu cadastro;
3. Cadastre sua empresa no sistema ou recupere o cadastro já efetuado. O cadastro da empresa é identificado sempre por seu CNPJ. A alteração dos dados do responsável pela empresa no sistema é realizada por procedimento específico indicado no próprio sistema;
4. Acesse a opção “Autodiagnóstico” para fazer a configuração do questionário. Você poderá criar seu questionário de acordo com

as necessidades de sua empresa, personalizando a seleção de indicadores em “Meus Indicadores”, ou utilizando uma das pré-formatações feitas pelo Instituto Ethos;

5. Selecionado o questionário, preencha-o e envie;
6. O relatório de diagnóstico estará disponível assim que as respostas forem liberadas podendo ser exportado no formato PDF;
7. As questões quantitativas podem ser respondidas mesmo depois de as respostas das questões qualitativas terem sido liberadas;
8. Após o envio do questionário, o sistema irá liberar a funcionalidade de planejamento e o acesso aos demais tipos de relatório.

acompanhar seu desempenho individual e o das empresas participantes desses fóruns, sendo disponibilizados

também para as empresas que ainda não aderiram a estes pactos e compromissos mas que desejam se aprofundar nos temas propostos.

O novo sistema on-line de aplicação dos Indicadores Ethos prevê a migração dos dados inseridos no sistema anterior. Com isso, as empresas terão acesso a seus antigos questionários e relatórios de diagnóstico.

## ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO

Em nosso website ([www.ethos.org.br/indicadores](http://www.ethos.org.br/indicadores)), reunimos algumas orientações e sugestões para a aplicação dos Indicadores Ethos.

## GLOSSÁRIO

Preparamos um glossário de definições e conceitos também disponível no nosso website. Seu objetivo é esclarecer os termos mais relevantes para a compreensão do que é proposto no questionário.

## CORRELAÇÕES

Com a evolução do movimento de responsabilidade social e sustentabilidade, muitas foram as iniciativas desenvolvidas ao redor do mundo para contribuir para que empresas e diferentes organizações incorporem práticas responsáveis, compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Cada iniciativa é desenvolvida com um propósito específico. No entanto, todas elas abordam temas comuns, pertinentes à agenda da RSE e sustentabilidade.

Para que os negócios integrem a sustentabilidade em suas estratégias, é preciso reconhecer e atuar sobre essas convergências. As correlações apresentadas no fim desta publicação são resultado de análises da área Práticas Empresariais e Políticas Públicas do Instituto Ethos e têm como objetivo

confirmar a função dos Indicadores Ethos como sinalizador de caminhos possíveis para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e responsáveis.

## USO PARA DESENVOLVIMENTO DA SUSTENTABILIDADE NAS CADEIAS DE VALOR

Empresas interessadas em empregar os Indicadores Ethos para desenvolver a sustentabilidade em suas cadeias de valor podem fazê-lo comunicando-se conosco pelo e-mail [indicadores@ethos.org.br](mailto:indicadores@ethos.org.br).

## APLICAÇÃO SETORIAL

Como desdobramento dos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, desenvolveremos guias com diretrizes para setores específicos, que estarão disponíveis no nosso website.

## TRANSIÇÃO PARA A NOVA GERAÇÃO

O sistema on-line de preenchimento dos Indicadores Ethos referente à geração anterior da ferramenta continuará disponível para os dois próximos ciclos de aplicação dos Indicadores Ethos (versões 2013 e 2014), a fim de garantir que empresas brasileiras e dos países da América Latina que fizeram adaptações locais do instrumento se preparem para a mudança.

Para mais orientações e informações, acesse [www.ethos.org.br/indicadores](http://www.ethos.org.br/indicadores) ou contate-nos pelo e-mail [indicadores@ethos.org.br](mailto:indicadores@ethos.org.br).

- 1 Estratégias para a Sustentabilidade
- 2 Proposta de Valor
- 3 Modelo de Negócios

**TEMA: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL**

**Subtema: Governança e Conduta**

- 4 Código de Conduta
- 5 Governança da Organização (empresas de capital fechado)
- 5 Governança da Organização (empresas de capital aberto)
- 6 Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade
- 7 Engajamento das Partes Interessadas

**Subtema: Prestação de Contas**

- 8 Relações com Investidores e Relatórios Financeiros
- 9 Relatos de Sustentabilidade e Relatos Integrados
- 10 Comunicação com Responsabilidade Social

**TEMA: PRÁTICAS DE OPERAÇÃO E GESTÃO**

**Subtema: Concorrência Leal**

- 11 Concorrência Leal

**Subtema: Práticas Anticorrupção**

- 12 Práticas Anticorrupção

**Subtema: Envolvimento Político Responsável**

- 13 Contribuições para Campanhas Eleitorais
- 14 Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas

**Subtema: Sistemas de Gestão**

- 15 Gestão Participativa
- 16 Sistema de Gestão Integrado
- 17 Sistema de Gestão de Fornecedores
- 18 Mapeamento dos Impactos da Operação e Gestão de Riscos
- 19 Gestão da RSE/ Sustentabilidade

## TEMA: DIREITOS HUMANOS

### Subtema: Situações de Risco para os Direitos Humanos

- 20 Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos
- 21 Trabalho Infantil na Cadeia de Suprimentos
- 22 Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia de Suprimentos

### Subtema: Ações Afirmativas

- 23 Promoção da Diversidade e Equidade

## TEMA: PRÁTICAS DE TRABALHO

### Subtema: Relações de Trabalho

- 24 Relação com Empregados (Efetivos, Terceirizados, Temporários ou Parciais)
- 25 Relações com Sindicatos

### Subtema: Desenvolvimento Humano, Benefícios e Treinamento

- 26 Remuneração e Benefícios
- 27 Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
- 28 Comportamento frente a Demissões e Empregabilidade

### Subtema: Saúde e Segurança no Trabalho e Qualidade de Vida

- 29 Saúde e Segurança dos Empregados
- 30 Condições de Trabalho, Qualidade de Vida e Jornada de Trabalho

## TEMA: QUESTÕES RELATIVAS AO CONSUMIDOR

### Subtema: Respeito ao Direito do Consumidor

- 31 Relacionamento com o Consumidor
- 32 Impacto decorrente do Uso dos Produtos ou Serviços

### Subtema: Consumo Consciente

- 33 Estratégia de Comunicação Responsável e Educação para o Consumo Consciente

## TEMA: ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE E SEU DESENVOLVIMENTO

### Subtema: Gestão de Impactos na Comunidade e Desenvolvimento

- 34 Gestão dos Impactos da Empresa na Comunidade
- 35 Compromisso com o Desenvolvimento da Comunidade e Gestão das Ações Sociais
- 36 Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores

## TEMA: MEIO AMBIENTE

### Subtema: Mudanças Climáticas

- 37 Governança das Ações Relacionadas às Mudanças Climáticas
- 38 Adaptação às Mudanças Climáticas

### Subtema: Gestão e Monitoramento dos Impactos sobre os Serviços Ecossistêmicos e a Biodiversidade

- 39 Sistema de Gestão Ambiental
- 40 Prevenção da Poluição
- 41 Uso Sustentável de Recursos: Materiais
- 42 Uso Sustentável de Recursos: Água
- 43 Uso Sustentável de Recursos: Energia
- 44 Uso Sustentável da Biodiversidade e Restauração dos Habitats Naturais
- 45 Educação e Conscientização Ambiental

### Subtema: Impactos do Consumo

- 46 Impactos do Transporte, Logística e Distribuição
- 47 Logística Reversa

# G4

DIRETRIZES  
PARA RELATO DE  
SUSTENTABILIDADE



PRINCÍPIOS PARA RELATO  
E CONTEÚDOS PADRÃO

## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b>	<b>3</b>	<b>5. CONTEÚDOS PADRÃO</b>	<b>20</b>
↓		5.1 Conteúdos padrão gerais	24
<b>1. O PROPÓSITO DAS DIRETRIZES GRI PARA RELATO DE SUSTENTABILIDADE</b>	<b>5</b>	Estratégia e Análise	24
↓		Perfil Organizacional	25
<b>2. COMO USAR AS DIRETRIZES</b>		Aspectos Materiais Identificados e Limites	28
2.1 As diretrizes	7	Engajamento de <i>Stakeholders</i>	29
2.2 Como usar as diretrizes para relato de sustentabilidade: etapas a serem seguidas	7	Perfil do Relatório	30
2.3 Solicitação para notificação de uso	9	Governança	36
↓		Ética e Integridade	41
<b>3. CRITÉRIOS A SEREM APLICADOS PELA ORGANIZAÇÃO AO PREPARAR SEU RELATO DE SUSTENTABILIDADE “DE ACORDO” COM AS DIRETRIZES</b>		5.2 Conteúdos padrão específicos	43
3.1 Os critérios	11	Informações sobre a Forma de Gestão	45
3.2 Como relatar conteúdos padrão requeridos no relato por meio de referências	13	Indicadores	47
3.3 Observação sobre relatórios elaborados “de acordo” com as diretrizes	13	• Categoria: Econômica	48
3.4 Observação sobre relatórios que não são elaborados “de acordo” com as diretrizes	14	• Categoria: Ambiental	52
3.5 Transição para as Diretrizes G4	14	• Categoria: Social	64
↓		– Subcategoria: Práticas trabalhistas e trabalho decente	64
<b>4. PRINCÍPIOS PARA RELATO</b>	<b>16</b>	– Subcategoria: Direitos humanos	70
4.1 Princípios para definição do conteúdo do relatório	16	– Subcategoria: Sociedade	76
4.2 Princípios para assegurar a qualidade do relatório	17	– Subcategoria: Responsabilidade pelo produto	80
↓		↓	
		<b>6. ACESSO RÁPIDO</b>	
		6.1 Relação entre a elaboração de relatórios integrados e de relatórios de sustentabilidade	85
		6.2 Verificação externa	85
		6.3 Conteúdos padrão relacionados à cadeia de fornecedores	86
		6.4 Conteúdos padrão relacionados à estratégia, riscos e oportunidades	86
		6.5 Conteúdos setoriais	87
		6.6 Conexões com os “Dez Princípios” do Pacto Global, 2000	87
		6.7 Conexões com as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, 2011	88
		6.8 Conexões com os “Princípios orientadores sobre Empresas e Direitos humanos” das Nações Unidas, 2011	89
		6.9 Processo para definição do conteúdo do relatório – resumo	90
		↓	
		<b>7. DEFINIÇÕES DE TERMOS-CHAVE</b>	<b>93</b>

## PREFÁCIO

Um número cada vez maior de empresas e outras organizações deseja tornar suas operações sustentáveis. Além disso, a expectativa de que a rentabilidade de longo prazo deve ser acompanhada de justiça social e proteção ambiental está se ampliando. A tendência é que essa expectativa cresça e se intensifique à medida que financiadores, clientes e outros *stakeholders* das empresas se conscientizam da necessidade de promover uma economia verdadeiramente sustentável.

O relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis. Relatórios de sustentabilidade divulgam informações sobre os impactos de uma organização – sejam positivos ou negativos – sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Assim, eles dão forma tangível e concreta a questões abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias.

Conteúdos e indicadores acordados internacionalmente permitem que as informações contidas nos relatórios de sustentabilidade sejam acessadas e comparadas, disponibilizando, assim, dados aprimorados para informar as decisões de diferentes *stakeholders*.

As Diretrizes G4 foram planejadas e desenvolvidas nesse contexto. As Diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade são revisadas periodicamente para oferecer orientações mais adequadas e atualizadas para a preparação eficaz de relatórios de sustentabilidade. O objetivo das Diretrizes G4, na quarta versão atualizada, é simples: ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais cruciais para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão.

É fundamental para a sociedade e os mercados que o relato de sustentabilidade evolua em seu conteúdo e que deixe de ser uma atividade excepcional, desempenhada apenas por uma minoria de empresas pioneiras, e se torne uma prática padrão.

Além de mais amigáveis que as versões anteriores, as Diretrizes G4 enfatizam ainda mais a necessidade de as organizações concentrarem o processo de elaboração do relatório e o produto final em tópicos materiais para suas atividades e principais *stakeholders* (partes interessadas ou públicos de interesse). Esse enfoque na “materialidade” tornará os relatórios mais relevantes, confiáveis e compreensíveis, permitindo que as organizações ofereçam melhores informações a mercados e à sociedade sobre questões relacionadas à sustentabilidade.

Embora as organizações possam monitorar e gerir um conjunto muito mais amplo de tópicos relacionados à sustentabilidade em função de suas atividades cotidianas de gestão, esse novo enfoque na materialidade significa que os relatórios de sustentabilidade enfocarão questões efetivamente cruciais para a consecução das suas metas e gestão do seu impacto na sociedade.

As Diretrizes foram desenvolvidas por meio de um processo abrangente que envolveu centenas de relatores, usuários de relatórios e intermediários profissionais de todo o mundo. Assim, as Diretrizes G4 constituem um marco internacional relevante em apoio a uma abordagem padronizada de elaboração de relatórios, elevando o grau de transparência e consistência necessário para tornar as informações úteis e confiáveis para mercados e a sociedade.

As Diretrizes G4 foram desenvolvidas para ser universalmente aplicáveis a todas as organizações, tanto de grande como de pequeno porte, em todo o mundo. Suas características – de facilitar a utilização das Diretrizes para relatores com ou sem experiência na elaboração de relatórios de sustentabilidade de qualquer setor – são apoiadas por outros materiais e serviços da GRI.

Assim como todas as Diretrizes da GRI, as Diretrizes G4 incluem referências a documentos específicos amplamente aceitos e usados e foram concebidas como um marco consolidado para as organizações relatarem seu desempenho com base em diferentes códigos e normas de sustentabilidade.

Além disso, as Diretrizes G4 oferecem orientações sobre como apresentar conteúdos relacionados à sustentabilidade em relatórios de diferentes formatos, sejam eles relatórios independentes de sustentabilidade, relatórios integrados, relatórios anuais, relatórios sobre normas internacionais específicas, relatórios eletrônicos, entre outros.

Essa nova ideia de integrar informações estratégicas sobre sustentabilidade a outros dados financeiros materiais representa uma evolução significativa e positiva. A sustentabilidade desempenha e continuará a desempenhar um papel cada vez mais importante nas mudanças que empresas, mercados e sociedade experimentarão. As informações sobre sustentabilidade consideradas materiais ou essenciais para as perspectivas de valor de uma empresa devem, portanto, constituir o cerne de relatórios integrados.

A GRI gostaria de agradecer a todos que contribuíram para o desenvolvimento das Diretrizes G4. Os conhecimentos e a experiência de todos os envolvidos foram inestimáveis. Agradecemos, também, o feedback recebido de relatores e usuários à medida que continuamos a monitorar o funcionamento das Diretrizes G4 na prática.

# 1

## O PROPÓSITO DAS DIRETRIZES GRI PARA RELATO DE SUSTENTA- BILIDADE

As Diretrizes GRI para Relato de Sustentabilidade (Diretrizes) oferecem princípios, conteúdos e um manual de implementação para que diferentes organizações, a despeito de seu porte, setor ou localização, possam elaborar relatórios de sustentabilidade. As Diretrizes constituem, também, uma referência internacional para todos os interessados na divulgação de informações sobre a forma de gestão das organizações, seu desempenho ambiental, social e econômico<sup>I</sup> e impactos<sup>II</sup> nessas áreas. As Diretrizes oferecem subsídios valiosos para a elaboração de qualquer tipo de documento que exija essa divulgação.

As Diretrizes são desenvolvidas por meio de um processo que envolve diversos *stakeholders*, entre os quais representantes de empresas, trabalhadores, sociedade civil e mercados financeiros, auditores e especialistas em diversas áreas. Elas também são produto de um intenso diálogo com agências reguladoras e governamentais de diversos países, além de serem desenvolvidas em conformidade com documentos internacionalmente reconhecidos sobre a elaboração de relatórios, referenciados ao longo das Diretrizes.

<sup>I</sup> A dimensão econômica da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Ela não enfoca a situação financeira da organização.

<sup>II</sup> Nas Diretrizes, salvo indicação em contrário, o termo “impacto” se refere a impactos econômicos, ambientais e sociais significativos, sejam eles positivos, negativos, efetivos, potenciais, diretos, indiretos, de curto prazo, de longo prazo, esperados ou inesperados.

## 2 COMO USAR AS DIRETRIZES

### 2.1 AS DIRETRIZES

As Diretrizes são apresentadas em duas partes:

- **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**
- **Manual de Implementação**

A primeira parte – **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão** – contém os princípios, conteúdos e critérios a serem aplicados para que a organização elabore seu relatório de sustentabilidade “de acordo” com as Diretrizes. Ela também apresenta definições de termos-chave.

A segunda parte – **Manual de Implementação** – explica como aplicar os princípios para relato, preparar as informações a serem divulgadas e interpretar os diversos conceitos estabelecidos nas Diretrizes. Ela inclui também referências a outras fontes, um glossário e observações gerais sobre o processo de elaboração do relatório.

Para os Princípios para Relato e Conteúdos Padrão, a localização das orientações disponíveis no *Manual de Implementação* está indicada na margem da página pelo seguinte símbolo:

págs. XYZ-XYZ 

As organizações devem consultar o *Manual de Implementação* no processo de elaboração de seu relatório de sustentabilidade.

### 2.2 COMO USAR AS DIRETRIZES PARA RELATO DE SUSTENTABILIDADE: ETAPAS A SEREM SEGUIDAS

A elaboração de um relatório de sustentabilidade com base nas Diretrizes é um processo iterativo. As etapas apresentadas abaixo descrevem como as Diretrizes devem ser usadas no processo de elaboração desses relatórios. Essa descrição tem por objetivo orientar o leitor ao longo das principais seções das Diretrizes e não representa, necessariamente, um processo linear para a preparação de um relatório de sustentabilidade.

O enfoque no processo de identificação de Aspectos materiais – baseados, entre outros fatores, no Princípio da Materialidade – constitui o elemento central da elaboração de um relatório de sustentabilidade. Aspectos materiais são aqueles que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou influenciam substancialmente as avaliações e decisões de *stakeholders*.

#### 1. OBTENHA UMA VISÃO GERAL

- Leia os **Princípios para Relato e Conteúdos Padrão**
- Leia as **Definições de Termos-Chave** (pág. 93)

## 2. ESCOLHA UMA DAS OPÇÕES “DE ACORDO”

- As Diretrizes oferecem duas opções para que a organização elabore seu relatório de sustentabilidade “de acordo” com as Diretrizes, a saber: **Essencial** e **Abrangente**. Essas opções designam o conteúdo a ser incluído para o relatório ser preparado “de acordo” com as Diretrizes. Veja as págs. 11-14.
- Ambas as opções podem se aplicar a organizações de qualquer tipo, porte, setor ou localização.

## 3. PREPARE-SE PARA DIVULGAR CONTEÚDOS PADRÃO GERAIS

- Identifique os conteúdos padrão gerais necessários para a opção “de acordo” escolhida.
- Verifique se há conteúdos padrão gerais que se aplicam ao setor no qual a organização atua. Os Conteúdos Setoriais da GRI podem ser encontrados em [www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx).
- Leia os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório.
- Planeje os processos para divulgar os conteúdos padrão gerais.
- Consulte as informações apresentadas no *Manual de Implementação* para saber como divulgar os conteúdos padrão gerais.
- Dedique tempo e atenção suficientes para abordar todos os elementos previstos para os conteúdos padrão gerais na seção “Aspectos Materiais Identificados e Limites” (págs. 28-29). Esses conteúdos gerais constituem um elemento central das duas opções “de acordo” e devem ser divulgados para ambas. Para esse fim:
  - Leia os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório (págs. 16-17)
  - Leia as três etapas para a definição de Aspectos materiais e Limites, apresentadas no *Manual de Implementação* (págs. 31-41), e use o recurso visual oferecido para essas etapas (pág. 90)

## 4. PREPARE-SE PARA DIVULGAR OS CONTEÚDOS PADRÃO ESPECÍFICOS DO RELATÓRIO

- Os conteúdos padrão específicos referem-se a informações sobre a forma de gestão e indicadores. Eles são apresentados em Categorias e Aspectos, como mostrado na Tabela 1, apresentada na próxima página.
- Identifique as informações sobre a forma de gestão e os indicadores relacionados aos Aspectos materiais.
- Verifique se há Aspectos e conteúdos padrão específicos que se aplicam ao setor no qual a organização atua. Os Conteúdos Setoriais podem ser encontrados em [www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance/Pages/default.aspx).
- Leia os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório (págs. 17-18).
- Planeje os processos necessários para divulgar os conteúdos padrão específicos do relatório. O relatório deve incluir informações de gestão e indicadores relativos aos **Aspectos materiais identificados** (págs. 64-240 do *Manual de Implementação*). Aspectos que não sejam considerados materiais não precisam ser incluídos no relatório.
- Consulte as informações contidas no *Manual de Implementação* para saber como divulgar os conteúdos padrão específicos do relatório.
- Informações sobre tópicos considerados materiais pela organização, mas que não constam da Lista de Aspectos da GRI, também podem ser incluídas.

## 5. ELABORE O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

- Apresente as informações preparadas.
- Relatórios eletrônicos, disponibilizados na internet ou impressos constituem formatos adequados. As organizações podem optar por usar uma combinação de relatórios eletrônicos e impressos ou apenas um formato. Por exemplo, a organização pode disponibilizar um relatório detalhado no seu site e fornecer um resumo executivo em formato impresso que inclua informações sobre sua estratégia, análise e desempenho. Essa escolha dependerá das decisões da organização acerca do período coberto pelo relatório, seus planos para atualizar os conteúdos, os prováveis usuários do relatório e outros fatores práticos, como sua estratégia de distribuição.
- Pelo menos um formato (eletrônico ou impresso) deve permitir que os usuários acessem o conjunto completo de informações para o período abrangido pelo relatório.

No caso de discrepâncias inesperadas entre a primeira parte (*Princípios para Relato e Conteúdos Padrão*) e a segunda parte (*Manual de Implementação*), a primeira prevalecerá, por conter o texto oficialmente aprovado.

TABELA 1: CATEGORIAS E ASPECTOS DAS DIRETRIZES

Categoria	Econômica		Ambiental	
Aspectos <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desempenho Econômico</li><li>Presença no Mercado</li><li>Impactos Econômicos Indiretos</li><li>Práticas de Compra</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>Materiais</li><li>Energia</li><li>Água</li><li>Biodiversidade</li><li>Emissões</li><li>Efluentes e Resíduos</li><li>Produtos e Serviços</li><li>Conformidade</li><li>Transportes</li><li>Geral</li><li>Avaliação Ambiental de Fornecedores</li><li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais</li></ul>	
Categoria	Social			
Subcategorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos <sup>III</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>Emprego</li><li>Relações Trabalhistas</li><li>Saúde e Segurança no Trabalho</li><li>Treinamento e Educação</li><li>Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li><li>Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres</li><li>Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li><li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Investimento</li><li>Não Discriminação</li><li>Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li><li>Trabalho Infantil</li><li>Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li><li>Práticas de Segurança</li><li>Direitos Indígenas</li><li>Avaliação</li><li>Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li><li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Comunidades Locais</li><li>Combate à Corrupção</li><li>Políticas Públicas</li><li>Concorrência Desleal</li><li>Conformidade</li><li>Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li><li>Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Saúde e Segurança do Cliente</li><li>Rotulagem de Produtos e Serviços</li><li>Comunicações de Marketing</li><li>Privacidade do Cliente</li><li>Conformidade</li></ul>

## 2.3 SOLICITAÇÃO PARA NOTIFICAÇÃO DE USO

As organizações que elaboraram um relatório de sustentabilidade devem notificar a GRI, no momento da sua publicação, se:

- O relatório estiver “de acordo” com as Diretrizes – opção Essencial ou Abrangente.
- O relatório apresentar conteúdos extraídos das Diretrizes, mas não satisfizer todos os requisitos de qualquer uma das opções “de acordo”.

Ao notificar a GRI, as organizações podem escolher uma ou ambas as opções abaixo:

- Notificar a GRI sobre o relatório e disponibilizar uma cópia em formato impresso e/ou eletrônico.
- Registrar o relatório no banco de dados de relatórios de sustentabilidade da GRI: [database.globalreporting.org](https://database.globalreporting.org).

<sup>III</sup> A palavra **tópico** é usada nas Diretrizes para se referir a qualquer possível questão relacionada à sustentabilidade, enquanto a palavra **Aspecto** é usada para se referir à lista de tópicos abordados pelas Diretrizes.

# O que é novidade na versão 4 das diretrizes da GRI, como se interliga com o Relatório Integrado e o que significa para a sua Organização?

## Qual é a principal novidade?

A *Global Reporting Initiative* (GRI) lançou a quarta versão das suas diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, no final de maio de 2013. Comparativamente com a versão anterior, G3 de 2006, as diretrizes G4 têm a **materialidade** como principal critério para a sua implementação.

A ênfase na materialidade incentiva as organizações a fornecer informação que seja crítica para o seu negócio e *stakeholders*. Assim, a G4 permite a elaboração de relatórios que se concentram nos impactos relevantes para as organizações e para a sociedade, ou seja, documentos estratégicos, focados, credíveis, e mais fáceis de consultar pelos *stakeholders*.

## Quais são as alterações mais importantes na G4?

- É tudo uma questão de **materialidade**: as organizações devem reportar apenas os seus temas

relevantes. Devem também divulgar o processo utilizado para determinar a materialidade.

- **Novos requisitos de divulgação de informação sobre a cadeia de fornecedores**, em cada pilar (Económico, Ambiental e Social): as organizações devem reportar informação sobre a gestão das suas cadeias de fornecedores, quando este tema é considerado material.
- Novos requisitos de divulgação de informação sobre **Governance, Remuneração, Ética e Integridade**.
- **Maior foco nas Formas de Gestão**, por via de uma uniformização do seu formato de reporte.
- Alteração dos indicadores de **Anticorrupção e Emissões de GEE** (alinhados com o *GHG Protocol* – âmbitos 1, 2 e 3).
- Substituição dos níveis de aplicação por duas opções de reporting “**De acordo**”: **Essencial e Abrangente**.
- **Nova tabela GRI**, com uma coluna para a verificação externa.

## Qual é a ligação entre a G4 e o Relatório Integrado?

O International Integrated Reporting Council (IIRC) lançou uma Framework de *Reporting Integrado*. A combinação do relato sustentabilidade com o relato de anual de gestão num reporting integrado, irá permitir criar um melhor e mais eficiente relato, envolver os *stakeholders*, criar confiança e melhorar a performance e a criação de valor para sua organização. Através do alinhamento entre a G4 e a Framework de Reporting Integrado, a G4 reforça esta nova tendência de reporting.

## O link entre GRI e IIRC

Visão da PwC

└ Diretrizes para o reporting de Sustentabilidade

### GRI 4.0 Framework

🔗 [www.globalreporting.org/reporting/g4](http://www.globalreporting.org/reporting/g4)

#### 5 semelhanças:

- Materialidade
- Envolvimento de *Stakeholders*
- Execução da estratégia e desempenho
- *Governance* e remuneração
- Riscos e oportunidades

### IIRC Framework

🔗 [www.theiirc.org/international-ir-framework/](http://www.theiirc.org/international-ir-framework/)

└ Diretrizes para o reporting integrado

# Principais questões para uma implementação eficaz da G4 e/ou do Reporting Integrado



O seu reporting está conforme todos os requisitos da G4 e do reporting integrado? Se não, quais os gaps?

A sua organização realiza uma avaliação de materialidade numa perspectiva de stakeholders e de negócio?

A sua organização tem capacidade de reportar os temas materiais na cadeia de fornecedores?

A sua organização está preparada para reportar a sua história de criação de valor?

A sua organização é capaz de reportar de forma abrangente o governance e execução da estratégia?

Como é que podemos incorporar o Reporting Integrado e a G4 no processo de relato?


## Qual o significado para a sua empresa?

Tanto a G4 como o reporting integrado consideram a materialidade como conceito fundamental. O foco no que realmente é material para o negócio e para os *stakeholders*, através da implementação da G4 e/ou Reporting Integrado, permite:

- Esclarecer as preocupações reais dos *stakeholders* e o fornecimento da informação de gestão relevante
- Assegurar que as necessidades de informação dos diferentes *stakeholders* são tidas em consideração e prevenir a omissão de assuntos relevantes
- Alcançar uma redução dos custos associados ao reporting e ajudar a focar em iniciativas que contribuem para a estratégia empresarial
- Elaborar um relatório G4 integrado, alinhando o reporting externo e interno e assegurando a demonstração da criação de valor para a sociedade




Estas questões representam vários desafios para as organizações, como a compreensão da organização, das necessidades dos seus *stakeholders* e do seu processo de criação de valor, ou a capacidade de reportar acerca destes temas de uma forma abrangente e compreensível.

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE AVANÇADO**



**Ferramentas estratégicas de análise organizacional**

Prof. Luciel Henrique de Oliveira  
luciel@uol.com.br

**FERRAMENTAS PARA ANÁLISE DA EMPRESA**

**COMPETÊNCIAS**  
**FATORES-CHAVE DE SUCESSO**  
**CAPACIDADES**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**  
**5 FORÇAS DE PORTER**  
**MODELO VRIO**  
**MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO**  
**SUA EMPRESA X CONCORRÊNCIA**  
**ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**  
**OCEANO VERMELHO X AZUL**  
**MATRIZ GUT**


**ANÁLISE DA EMPRESA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 3

- A ANÁLISE DA EMPRESA DEVE SER FEITA DE FORMA CRÍTICA E IMPARCIAL, PARA PERMITIR SUA MELHOR ADEQUAÇÃO À REALIDADE DO NEGÓCIO
- NENHUM FATOR, POSITIVO OU NEGATIVO, DEVE SER ENTENDIDO COMO POTENCIALIDADE OU FRAGILIDADE A NÃO SER QUE TENHA EFEITOS NO NEGÓCIO.

■ IMPARCIALIDADE: Toda análise traz uma carga subjetiva do avaliador, influenciada por fatores menos evidentes, como metodologia, ferramentas e outras decisões sutis.


■ IMPORTANTE: Evitar tendenciosidade ou viés



**ANÁLISE DA EMPRESA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 4


- ORGANIZAÇÃO
  - MATRIZ, SUBSIDIÁRIA, DIVISÃO
  - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  - QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
  - ...
- PRINCIPAIS CLIENTES
- PRINCIPAIS PRODUTOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO
  - TENDÊNCIAS
- FATURAMENTO TOTAL, POR LINHA, DO PRODUTO...
- PONTOS FORTES E FRACOS
- OBJETIVOS CORPORATIVOS
- ...



**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**COMPETÊNCIAS**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 5

- QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DA ORGANIZAÇÃO?
  - FORNECEM ACESSO POTENCIAL A VÁRIOS MERCADOS?
  - CONTRIBUEM PARA OS BENEFÍCIOS ESPERADOS PELOS CLIENTES?
  - SÃO DIFÍCEIS DE COPIAR?
  - SÃO COMPATIVÉIS COM O NOSSO NEGÓCIO?





**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**FATORES-CHAVE DE SUCESSO**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 6

- FATORES-CHAVE DE SUCESSO SÃO OS FATORES CONSIDERADOS IMPRESCINDÍVEIS PARA O NEGÓCIO, MAS QUE POR SI SÓ NÃO GARANTEM O SUCESSO
- OUTROS FATORES RELEVANTES NO PONTO DE VISTA DO MERCADO?

DEVE-SE COMPARAR A SITUAÇÃO DA EMPRESA COM A DOS CONCORRENTES ATRIBUINDO NOTAS E PESOS PARA TODOS OS FATORES E CONCORRENTES







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**CAPACIDADES – ATIVOS E MERCADO**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 7

- **ATIVOS DE MARKETING**
  - BASEADOS NO CLIENTE
    - NOME, REPUTAÇÃO, MARCA
  - BASEADOS NA DISTRIBUIÇÃO
    - REDE, EXCLUSIVIDADE
  - INTERNOS
    - SISTEMAS, KNOW-HOW, LICENÇAS, PESSOAL
- **MERCADOS-ALVO**
  - COMO O MERCADO ESTÁ SEGMENTADO?
  - QUÃO ATRATIVOS SÃO OS SEGMENTOS ALTERNATIVOS?
  - ONDE ESTÃO POSICIONADOS NOSSOS PONTOS FORTES ATUAIS OU POTENCIAIS?







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**CAPACIDADES – MERCADO E TECNOLOGIA**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 8

- **POSIÇÃO ATUAL DA EMPRESA NO MERCADO**
  - VARIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO
  - PARTICIPAÇÃO RELATIVA NO MERCADO
  - ATIVOS DE MARKETING EXPLORÁVEIS
  - ...
- **POSIÇÃO ECONÔMICA E TECNOLÓGICA**
  - POSIÇÃO RELATIVA DE CUSTOS E PREÇOS
  - UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE
  - POSIÇÃO TECNOLÓGICA
  - PRODUTOS/SERVIÇOS ÚNICOS E VALORIZADOS?
  - ...







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 9

- É DE FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA A ANÁLISE DO PORTFÓLIO DA EMPRESA PARA A IDENTIFICAÇÃO DO SEU EQUILÍBRIO E IMPORTÂNCIA NA GERAÇÃO DE CAIXA
- DENTRE OS MODELOS ALTERNATIVOS VAMOS UTILIZAR A MATRIZ CRESCIMENTO–PARTICIPAÇÃO DESENVOLVIDA PELO BOSTON CONSULTING GROUP, BCG
- **DIMENSÕES CONSIDERADAS:**
  - CRESCIMENTO DE MERCADO
  - PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
    - COMPARAÇÃO DOS PERCENTUAIS DE PARTICIPAÇÃO







**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 10


- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA

CRESCIMENTO DO MERCADO

★	?
	

PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO





**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 11


- O EIXO DA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO É CONSTRUÍDO EM ESCALA LOGARÍTMICA

CRESCIMENTO DO MERCADO

ESTRELA	DÚVIDA (OPORTUNIDADE)
“VACA LEITEIRA” GERADOR DE CAIXA	“ABACAXI” GERADOR DE PROBLEMAS

PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO








**ANÁLISE DA EMPRESA**  
**PORTFÓLIO – MATRIZ BCG**

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 12

- **ESTRELA**
  - ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
  - NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS DE MARKETING PARA SE MANTER NESSA POSIÇÃO
  - DE FORMA GERAL TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO

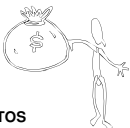





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 13


## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **GERADOR DE CAIXA**

- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E ALTA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NÃO NECESSITA GRANDES INVESTIMENTOS PARA SE MANTER
- COM FLUXO DE CAIXA POSITIVO SEUS LUCROS PODEM SER UTILIZADOS POR OUTROS PRODUTOS






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 14


## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **DÚVIDA**

- ALTO CRESCIMENTO DO MERCADO
- BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- NECESSITA INVESTIMENTOS PARA AUMENTAR A SUA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEGATIVO






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 15


## ANÁLISE DA EMPRESA


### PORTFÓLIO – MATRIZ BCG



■ **GERADOR DE PROBLEMAS**


- BAIXO CRESCIMENTO DO MERCADO E BAIXA PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO
- TEM FLUXO DE CAIXA NEUTRO OU PREJUÍZO
- REQUER DECISÃO GERENCIAL







Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 16

## Matriz BCG para análise de Portfólios de Produto



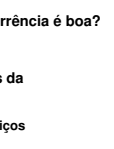
↑ Crescimento do Mercado	★ <b>Estrela</b>	? <b>Oportunidade</b>
	Altamente atrativo Gera muitos recursos Exige investimento significativo	Inicialmente gera pouco recurso Perspectiva de crescimento Decisão de risco
	🐄 <b>Vaca Leiteira</b>	🌴 <b>Abacaxi</b>
	Gera muito recurso Não exige muito investimento Recursos realocáveis	Gera pouco recurso Não há crescimento de mercado Melhor sair do negócio
	← Participação Relativa do Mercado →	





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 17

## Análise de sua empresa x concorrência




■ Em que sua empresa é boa, e em que a concorrência é boa?

■ Quem somos nós no mercado?

■ Quais são os nossos recursos em relação aos da concorrência?

- Pessoal, Tecnologia, pesquisa, produção / serviços
- Equipe de vendas, Caixa
- Relações com o comércio

■ Como é que meu produto se sai no mapeamento perceptual em relação à concorrência?





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 18

## O PLANO DE MARKETING

### MATRIZ PFOA ou SWOT

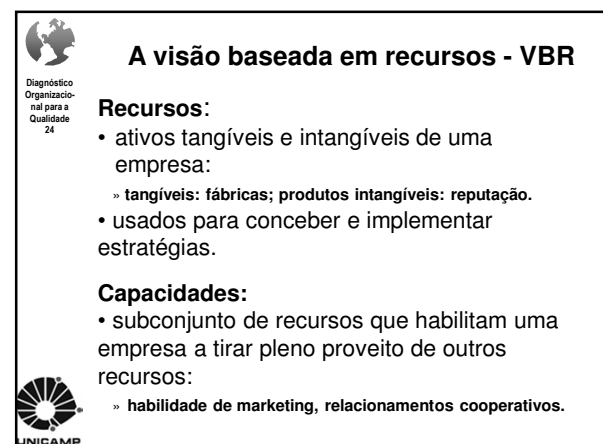
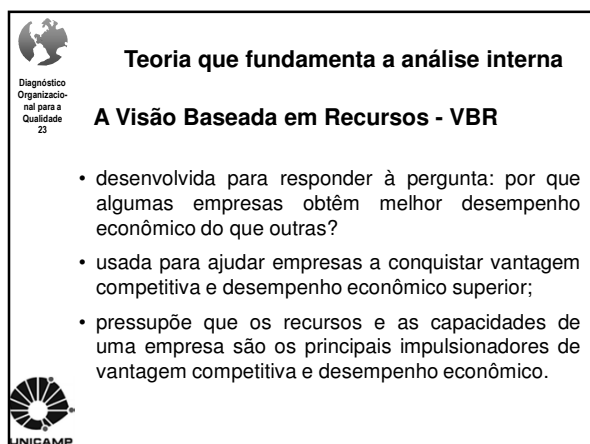
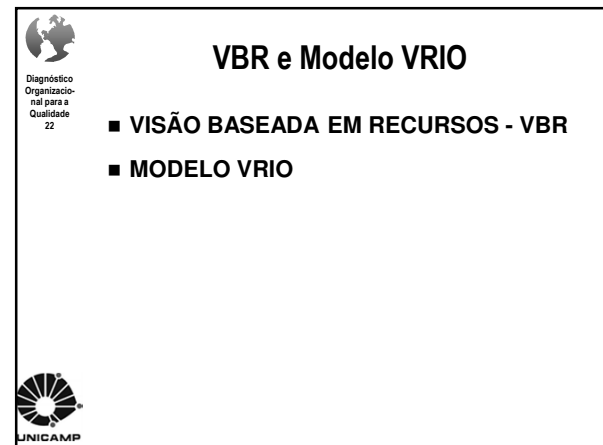
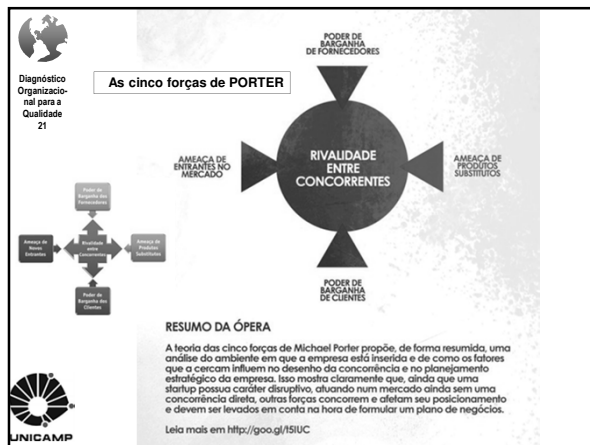
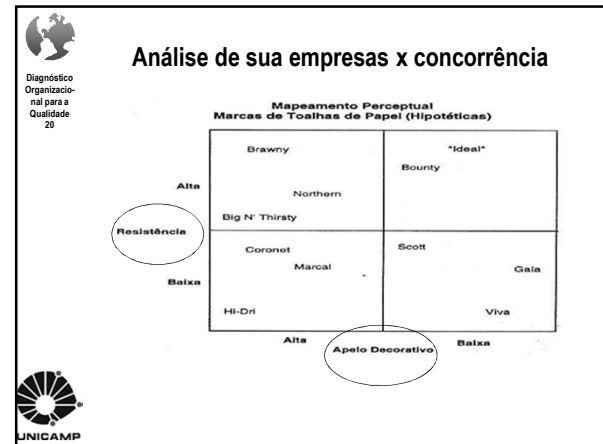
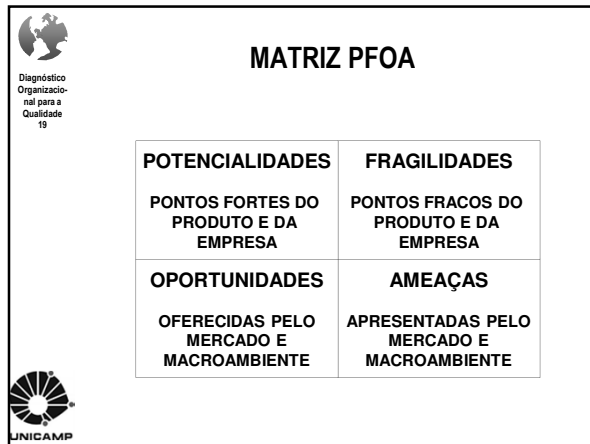


■ REÚNE AS ANÁLISES DO PRODUTO, DA EMPRESA, DO MERCADO E DO MACROAMBIENTE

■ COM A ANÁLISE DA MATRIZ PFOA É POSSÍVEL ESTABELECEER OBJETIVOS CONSISTENTES E DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS MAIS APROPRIADAS

<b>POTENCIALIDADES</b> (STRENGTHS)	<b>FRAGILIDADES</b> (WEAKNESSES)
<b>OPORTUNIDADES</b> (OPPORTUNITIES)	<b>AMEAÇAS</b> (THREATS)





**A visão baseada em recursos - VBR**

Recursos e capacidades

Ativos da empresa: São recursos ou capacidades?

Máquinas	?
Habilidade de design de produto coletivo	?
Habilidade de recrutamento	?
Habilidade individual de engenharia	?
Depósitos de minerais	?

**VBR- visão baseada em recursos**

**Categorias de recurso**

- Financeiro (caixa, lucros retidos)
- Físico (planta & equipamentos, localização geográfica)
- Humano (habilidades & capacidades individuais)
- Organizacional (estruturas de reporte, relacionamentos)

**VBR- visão baseada em recursos**

**Premissas cruciais da VBR**

- Heterogeneidade de recursos:
  - » diferentes empresas podem ter diferentes recursos.
- Imobilidade de recursos:
  - » pode ser oneroso para empresas sem determinados recursos obtê-los ou desenvolvê-los;
  - » alguns recursos podem não ser facilmente disseminados de uma empresa para outra.

**VBR- visão baseada em recursos**

**O que essas premissas realmente significam?**


- se uma empresa possui recursos valiosos enquanto outras não, e...
- se as outras empresas não podem imitar esses recursos sem incorrer em altos custos, então...
- a empresa detentora de recursos valiosos provavelmente conquistará uma vantagem competitiva sustentável.

**VBR- visão baseada em recursos**

**Ferramenta de análise interna**

**Modelo VRIO**

- VALOR
- RARIDADE
- IMITABILIDADE
- ORGANIZAÇÃO




**MODELO VRIO**

**Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização**

**Mecanismo que integra a perspectiva de posicionamento e a visão baseada em recursos.**

*É a principal ferramenta para se conduzir uma análise interna.*

*Apresenta quatro questões que uma pessoa deve fazer sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo.*





### MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 31

- A questão do **valor**: o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- A questão da **raridade**: o recurso é controlado atualmente por apenas pequeno número de empresas competidoras?







### MODELO VRIO

Valor • Raridade • Imitabilidade • Organização

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 32


- A questão da **imitabilidade**: as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou para desenvolvê-lo?
- A questão da **organização**: as políticas e processos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?






### O modelo VRIO


Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações Competitivas
Não			Não	Desvantagem
Sim	Não			Paridade
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável





### O modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Oneroso de Imitar?	Explorado com Organização?	Implicações competitivas	Implicações econômicas
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do normal
Sim	Não			Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável	Acima do Normal





### Dinâmica competitiva da imitação de recursos


Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 35

- as decisões e ações estratégicas de empresas em resposta às decisões e ações estratégicas de outras.

Empresa A  
(decisões estratégicas levam à vantagem competitiva)

Possíveis respostas da Empresa B  
 → Nenhuma resposta  
 → Mudança de tática  
 → Mudança de estratégia





### Conceito integrado de Vantagem Competitiva

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 36

#### MODELO DE DESEMPENHO

**Centrado na Concorrência**

- Forças e Fraquezas
- Recursos
- Cadeia de Valor

**Julgamento da gerência**

**Pontos de Superioridade**

Cadeia de Valor da Empresa X

Concorrência


**Focado no Consumidor**

- Critério de escolha
- Benefícios

**Julgamento do consumidor**

Índices atribuídos Empresa X

Concorrência



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 37

## Estratégia do Oceano Azul

**REDUZIR**  
Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

**ELIMINAR**  
Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

**Nova Curva de Valor**

**ELEVAR**  
Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

**CRIAR**  
Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 38

## Estratégia do Oceano Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços ou mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 39

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 1

### CULTURA STARTUP

OCEANO VERMELHO	OCEANO AZUL
Compete em mercados já existentes	Cria novo mercado sem concorrentes
Supera a concorrência	Ignora a concorrência
Explora uma demanda existente	Cria e captura uma nova demanda
Menor valor ou maior custo	Menor valor e menor custo

**RESUMO DA ÓPERA**

O conceito, citado pelos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, propõe, de forma resumida, a criação de produtos e serviços que objetivem uma redução de custos, ao mesmo tempo em que criem um novo espaço de valor para o cliente ou usuário. A estratégia central é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um "oceano azul". Mais adiante faremos o aprofundamento de alguns aspectos da teoria.

Leia mais em <http://www.blueoceanstrategy.com/>

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 40

## A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL - PARTE 2

### CULTURA STARTUP

**ELEVE**  
Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

**ELIMINE**  
Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

**NOVA CURVA DE GERAÇÃO DE VALOR**

**REDUZA**  
Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

**CRIE**  
Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

**Eliminar** (Custos) / **Elevar** (+ Valor)  
**Reduzir** / **Criar**

O conceito é a criação de um novo mercado, onde não haja concorrentes, ou seja, um "oceano azul". Este gráfico, conhecido como "Four Actions Framework", é a segunda parte de nosso material sobre o Oceano Azul.

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 41

## CIRQUE DU SOLEIL

### Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Eliminar	Elevar
Astros circenses	Picadeiro único
Espetáculos com animais	
Descontos para grupos	
Espetáculos em vários picadeiros	
Reduzir	Criar
Diversão e humor	Tema
Vibração e perigo	Ambiente refinado
	Várias produções
	Músicas e danças artísticas

UNICAMP

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 42

## CIRQUE DU SOLEIL

alto

baixo

Valor oferecido

Ringling Brothers

Smaller Regional Circus

Cirque du Soleil

Preço

Show com animais

Descontos para grupos

Múltiplos picadeiros

Diversão e humor

Picadeiro único


Tema

Ambiente refinado para espectadores





Várias produções

Músicas e danças artísticas

UNICAMP



## TIPOS DE FLEXIBILIDADE

- ☐ Flexibilidade de produto/serviço: habilidade para lançar novos produtos/serviços no mercado.
- ☐ Flexibilidade de mix: fornecer uma grande variedade de produtos/serviços.
- ☐ Flexibilidade de volume: habilidade de mudar o nível de saídas (output) para se ajustar às variações.
- ☐ Flexibilidade de entrega: habilidade da operação de atrasar ou antecipar as datas de entrega prometidas.




## Prioridades dos Objetivos de Desempenho

**Estratégia:**

a determinação de prioridades dos objetivos de desempenho deve ser feita identificando-se os *stakeholders* da operação (interno:

■ **STAKEHOLDERS**

- Sociedade
- Fornecedores
- Acionistas / Sócios
- Consumidores
- Concorrentes
- Colaboradores
- Grupos Regulamentadores



### Significados dos objetivos de desempenho



**hospital**



**Montadora de automoveis**



**Empresa de ônibus urbano**





**Supermercado**




### Qualidade

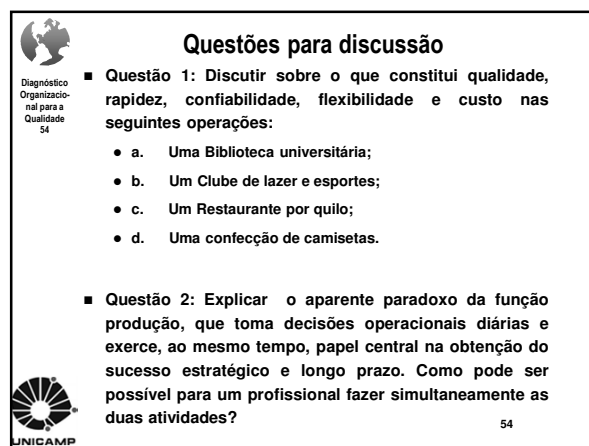
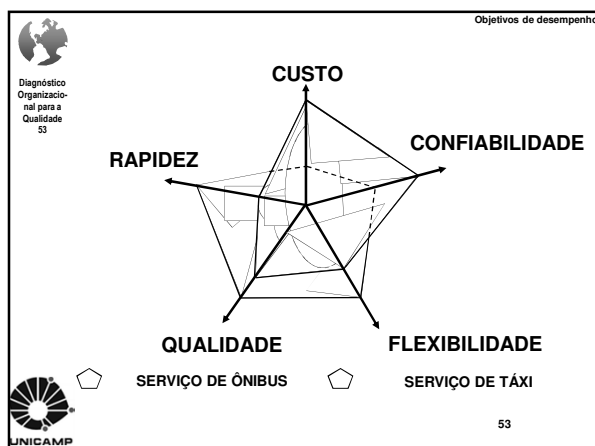
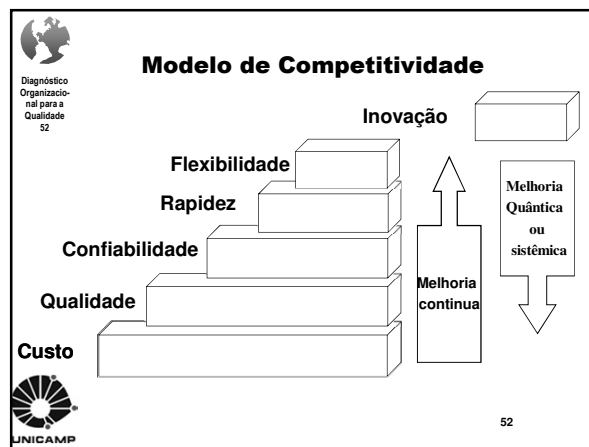
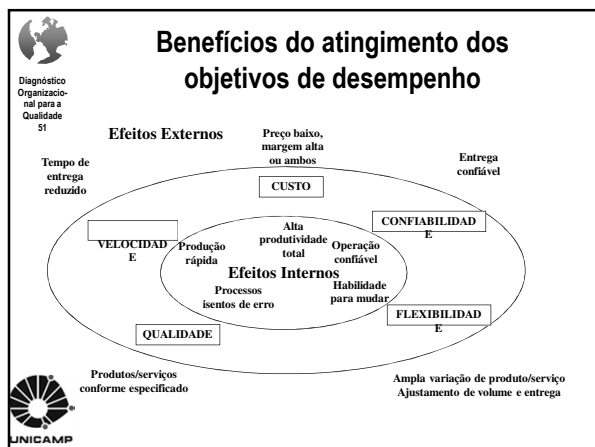
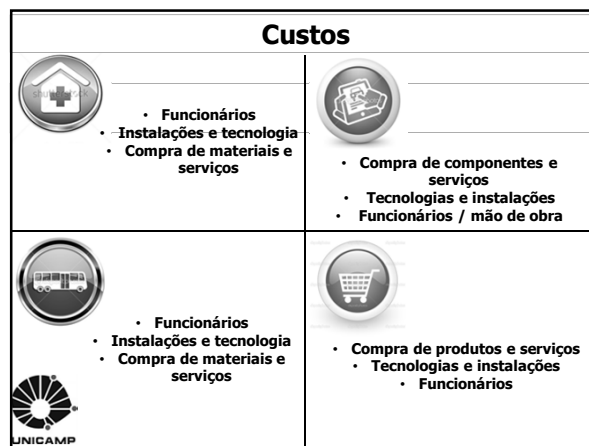
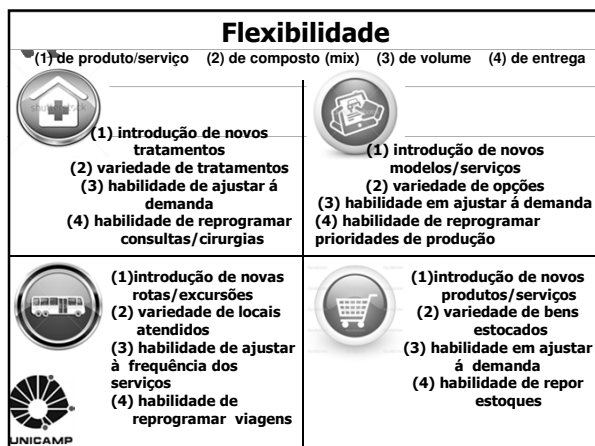
 <p><b>Tratamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropriado</li> <li>• Correto</li> <li>• Informação</li> <li>• Atendimento amigável e cortês</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento às especificações</li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Atratividade</li> <li>• Ausência de defeitos</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpeza</li> <li>• Silêncio</li> <li>• Não poluente</li> <li>• Cumprimento de horário</li> <li>• Corresponde às necessidades</li> <li>• Atendimento amigável e cortês</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições dos produtos</li> <li>• Limpeza e organização</li> <li>• Decoração atraente</li> <li>• Atendimento amigável e cortês</li> </ul>


### Velocidade

 <p><b>Mínimo tempo entre solicitação e realização de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• consultas, atendimentos</li> <li>• tratamentos</li> <li>• exames</li> </ul>	 <p><b>Mínimo tempo entre:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitação de um modelo e entrega</li> <li>• Solicitação e realização de assistência técnica</li> </ul>
 <p><b>Tempo da jornada para atingir o destino é mínimo.</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imediata disponibilidade de bens.</li> <li>• O tempo na transação total é mínimo.</li> <li>→ chegada à loja, compras e retorno do cliente</li> <li>• Imediata disponibilidade de bens.</li> </ul>

### Confiabilidade

 <p><b>Poucos cancelamentos de consultas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas realizadas no horário programado</li> <li>• Resultados dos exames entregues como prometido</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veículos e serviços entregues como previsto</li> <li>• Peças de reposição entregues tempo previsto</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento de horário</li> <li>• Assentos disponíveis</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horário de funcionamento previsível</li> <li>• Mínima falta de produtos</li> <li>• Tempo de fila mínimo</li> <li>• Disponibilidade de vagas no estacionamento</li> </ul>






### Questões para discussão

**Questão 3:** Descrever os diferentes tipos de flexibilidade que podem ser encontradas em cada uma das seguintes operações :


- A. Uma Universidade;
- B. Uma Fábrica de raquete de tênis;
- C. Uma Empresa de ônibus intermunicipal;
- D. Um restaurante “a la carte”.

**Questão 4:** Muitas organizações vêem o papel da produção com restrito ao trabalho de fabricar produtos ou fornecer serviços aos consumidores. Discutir as implicações dessas visões da função produção.

**Questão 5:** Usando um exemplo de sua escolha, descrever como o custo de produção pode ser afetado pela mudança dos níveis de desempenho de qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade.



55



### Estratégia de Operações

#### Importância x Desempenho

Prioridades precisam ser determinadas para.....

CLIENTES

↓

O que os clientes querem

↓

a

IMPORTÂNCIA

do desempenho de cada objetivo competitivo

CONCORRENTES

↓

Desempenho relativo à concorrência


↓


seu

DESEMPENHO

em cada objetivo competitivo

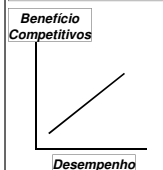
PRIORIDADES DE MELHORIA



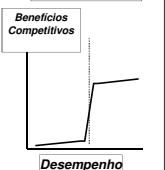


### Critérios Competitivos


Critérios ganhadores de pedidos





Critérios qualificadores



Critérios pouco relevantes







### Priorização dos Critérios - Clientes

**CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES**


1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes-sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado


**CRITÉRIOS QUALIFICADORES**

4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor

**CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES**


7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será






### Matriz Importância X Desempenho

	IMPORTÂNCIA para os clientes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PREÇO									X
QUALIDADE DO PRODUTO				X					
QUALIDADE DA ENGENHARIA		X							
PRAZO DE COTAÇÃO			X						
PRAZO DE ENTREGA							X		
CONFIABILIDADE DE ENTREGA						X			
FLEXIBILIDADE DO PROJETO		X							
FLEXIBILIDADE DE ENTREGA				X					
FLEXIBILIDADE DE VOLUME									X





### Benchmarking: Comparação com a concorrência

**MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**


1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

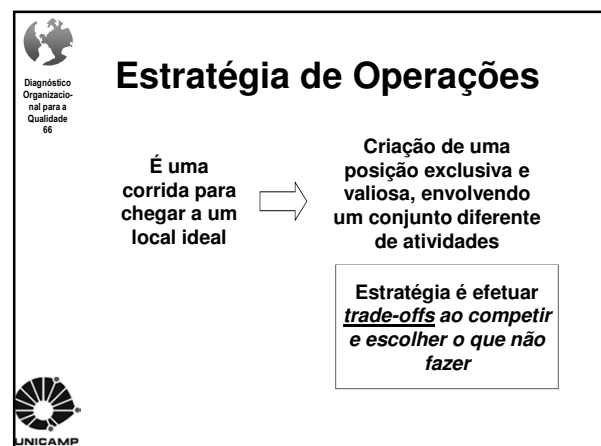
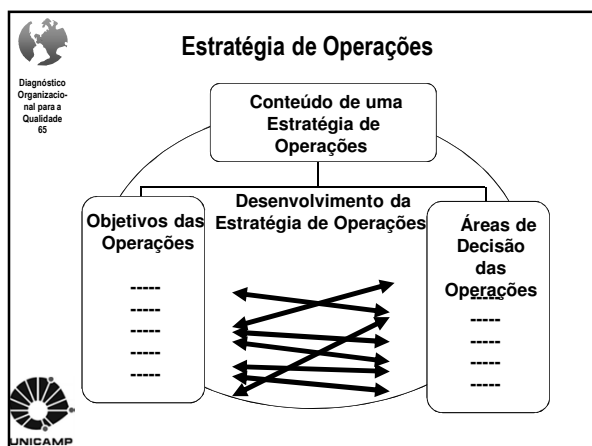
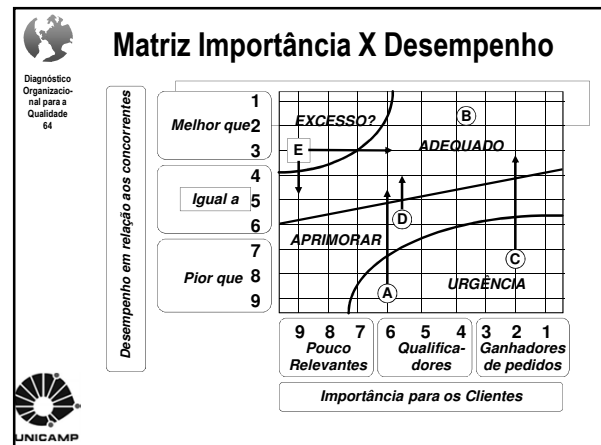
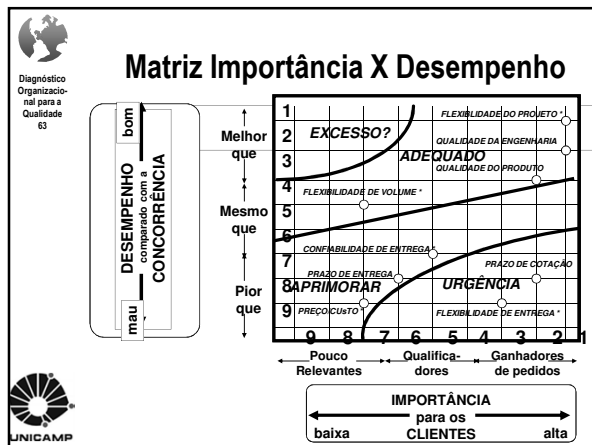
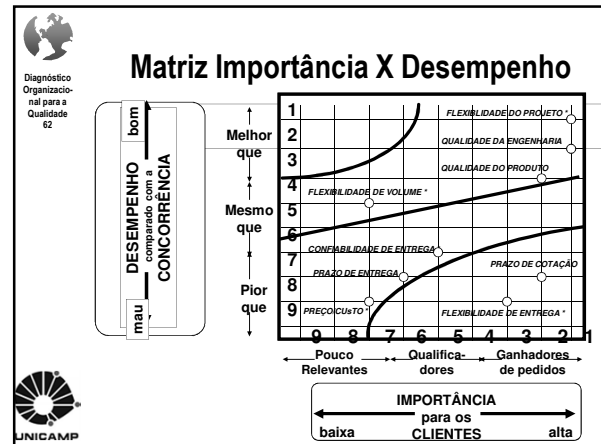
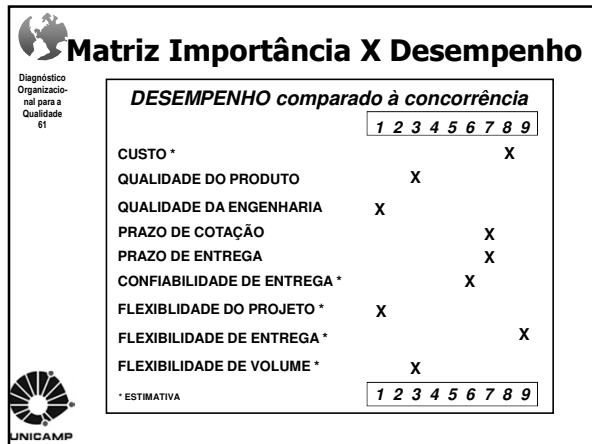
**IGUAL À CONCORRÊNCIA**

4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

**PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA**

7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes





Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 67

**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS

**UNICAMP**

## Rede Accor

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade

**UNICAMP**

## Rede Accor

- “Fórmula 1 estabelece o padrão para hotéis econômicos. Cada um dos 370 Hotéis Fórmula 1 oferece a melhor relação custo-benefício para acomodação disponível no mercado, independente da localização em questão.
- Quartos podem acomodar 1,2 ou 3 pessoas e oferecem funcionalidade, com um nível básico, mas garantindo conforto.
- Em horários em que não haja funcionários na recepção, terminais automáticos permitem transações 24h/dia.
- Café da manhã é em estilo buffet”.

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 69

**SOFITEL**  
ACCOR HOTELS & RESORTS

**UNICAMP**

## Rede Accor

- Marca premium do grupo Accor.
- Para estabelecer uma posição superior no setor altamente competitivo de hotéis de luxo, trabalha com especialistas líderes, de conhecidos arquitetos, passando pelos melhores decoradores até chefs de cozinha premiados.

“O Sofitel incorpora o melhor da França na elegância dos projetos de interiores, nas acolhedoras boas vindas, na sofisticação dos serviços e na arte da excepcional cozinha”.

PROPOSTA DE VALOR

Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 71

**UNICAMP**

## Rede Accor - GRUPO

- Por que a corporação Accor decidiu usar várias marcas e várias cadeias diferentes para atender seus hóspedes em vez de usar uma só marca e uma só rede de hotéis?
- Quais as consequências de tentar atender aos clientes do tipo Formule 1 e do tipo Sofitel num só tipo de estabelecimento?
- Como deveriam diferir as decisões de operações entre Formule 1 e Sofitel?
  - Instalações
  - Pessoal
  - Tecnologia
  - Sistemas de qualidade





Qualidad  
75




Diagnóstico  
Organiza-  
cional pa-  
Quali-  
7




**Diagnóstico Organizacional para a Qualidade**  
77






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 79



## Qualidade e Estratégia de Operações: Melhorias e Inovação






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 80

## É possível mudar a Estratégia?





Diagnóstico Empresarial 81


## É possível mudar a Estratégia?

**Lojas de fast food adaptam seus cardápios com pratos mais saudáveis.**

- Matar a fome rapidamente. Quando o objetivo é otimizar o tempo, muitas vezes as pessoas deixam de lado as preocupações com o valor nutritivo e optam pelo *fast food*, com todas as suas calorias.
- Mas a preocupação com hábitos mais saudáveis está alimentando um mercado que só faz crescer.
- De olho neste negócio em ascensão, empresários começaram a mexer nos cardápios.










Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 82

## Análise e melhoria de processos

### Matriz de priorização

Quando uma alternativa deve ser selecionada entre outras, um ótimo processo é o de ponderar diferentes critérios de avaliação. Formamos, dessa forma, uma matriz de decisão que vai revelar os pontos fortes e fracos de cada alternativa.






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 83


## Análise e melhoria de processos

### Matriz de priorização

Em geral utilizamos 3 tipos de matrizes de priorização:

- Matriz para priorizar problemas (GUT)
- Matriz para priorizar causas de um problema
- Matriz para priorizar soluções






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 84


## Análise e melhoria de processos

### Matriz para priorizar problemas (GUT)

Na matriz GUT os problemas são analisados quanto a:

- Gravidade:** qual a importância do dado em relação ao problema
- Urgência:** qual a urgência que se deve ter para esse dado
- Tendência:** o problema pode se agravar ou se multiplicar no tempo por causa desse dado






Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 85


## Análise e melhoria de processos

Fabricação de máquinas

Problemas	G	U	T	GxUxT
Concepção da máquina não atende as expectativas do mercado	5	4	1	20
Demora na formação do grupo de trabalho	5	5	4	100
Escolha errada de fornecedores	4	3	3	36
Desistência de clientes	5	5	2	50
Planejamento inconsistente	4	3	3	36



UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 86


## Análise e melhoria de processos

### Matriz para priorizar causas potenciais

Assim como foi utilizada uma matriz específica para priorizar um problema, também podemos utilizar uma matriz para priorizar causas potenciais que levam a ocorrência desses problemas.




UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 87

## Análise e melhoria de processos

Causas para o problema de demora para a formação do grupo de trabalho	Falta de coordenador	Falta de treinamento	Sobrecarga de trabalho	Falta de motivação	Projeto fora do perfil da empresa (Soma dos fatores)
João	5	5	3	1	2
Pedro	4	5	2	2	2
Maria	5	5	3	2	1
<b>Soma Total</b>	14	<b>15</b>	8	5	5



UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 88


## Análise e melhoria de processos

### Matriz para priorizar soluções

O objetivo dessa matriz é ajudar na escolha da melhor solução a ser implementada segundo critérios pré-estabelecidos.




UNICAMP




Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 89

## Análise e melhoria de processos

Solução	Baixo custo	Rapidez	Elevado impacto	Contribuição para o cliente	Total (Soma dos fatores)
A	3	3	1	5	12
B	5	5	1	5	16
C	3	5	5	5	<b>18</b>
D	2	3	5	2	12




UNICAMP



Diagnóstico Organizacional para a Qualidade 90

## Referências Bibliográficas

- Córrea, H e Córrea, Carlos. Administração de Produção e Operações, São Paulo: Atlas, 2008
- Slack, N. & Lewis, M. Operations Strategy. New York: Prentice Hall, 2001
- Porter, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6): 61-78, 1996.
- Skinner, W. Manufacturing – the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3): 136-145, 1969.
- Wheelwright, S. C.; Hayes, R. H. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, 63(1): 99 – 109, 1985.
- Hayes, R. H.; Upton, D. M. Operations-based strategy. California Management Review, 40(4): 8-25, 1998.
- Barney, J. Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4): 49-61, 1995.
- Magretta, J. The power of virtual integration: an interview with Dell Computer's Michael Dell. Harvard Business Review, 76(2): 72-84, 1998.



UNICAMP